

**Improving The Quality of Higher Education With The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) Approach at St. Sirilus Stipas Ruteng, Manggarai Regency, East Nusa Tenggara**

**Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi dengan Pendekatan *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) di STIPAS St. Sirilus Ruteng Kabupaten Manggarai Nusa Tenggara Timur**

Jenni Marlina Hutagaol<sup>1</sup>, Dyah Kusumastuti<sup>2</sup>, Hironimus Bandur<sup>3</sup>

Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Sangga Buana YPKP Bandung<sup>1,2,3</sup>

[marlinajeny45@gmail.com](mailto:marlinajeny45@gmail.com)<sup>1</sup>

\*Corresponding Author

---

**ABSTRACT**

Higher education institutions in Indonesia face challenges in enhancing educational quality within a competitive and dynamic environment. This research aims to evaluate the effectiveness of the Malcolm Baldrige National Quality Award (MBQNA) approach in improving educational quality at STIPAS St. Sirilus Ruteng. The methodology includes surveys and document analysis to gather data related to the implementation of MBQNA criteria at the institution, focusing on leadership, strategy, customers, measurement, analysis, and knowledge management, workforce, and operations and outcomes. The results indicate that the application of MBQNA contributes to improvements in internal management quality, stakeholder satisfaction, and academic enhancements. The conclusion of this study is that the MBQNA approach is effective in improving higher education quality at STIPAS St. Sirilus Ruteng and provides a framework for other educational institutions to adopt similar quality management practices for continuous quality improvement. The implications include strategic adjustments and institutional capacity enhancements to meet the challenges of modern education. *Kata kunci: mutu perguruan tinggi, Malcolm Baldrige National Quality Award (MBQNA).*

**Keywords:** Higher Education Quality, Malcolm Baldrige National Quality Award (MBQNA).

**ABSTRAK**

Perguruan tinggi di Indonesia menghadapi tantangan meningkatkan mutu pendidikan dalam lingkungan yang kompetitif dan dinamis. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas pendekatan Malcolm Baldrige National Quality Award (MBQNA) dalam meningkatkan kualitas pendidikan di STIPAS St. Sirilus Ruteng. Metodologi yang digunakan meliputi survei dan analisis dokumen untuk mengumpulkan data terkait implementasi kriteria MBQNA di institusi tersebut, dengan fokus pada kepemimpinan, strategi, pelanggan, pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan, tenaga kerja, serta operasi dan hasil. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan MBQNA berkontribusi pada peningkatan kualitas manajemen internal, kepuasan stakeholder, dan peningkatan akademis. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa pendekatan MBQNA efektif dalam meningkatkan mutu pendidikan tinggi di STIPAS St. Sirilus Ruteng dan memberikan kerangka kerja bagi lembaga pendidikan lain untuk mengadopsi praktik manajemen kualitas yang serupa untuk peningkatan mutu yang berkelanjutan. Implikasinya mencakup penyesuaian strategis dan peningkatan kapasitas institusi dalam menjawab tantangan pendidikan modern.

**Kata Kunci:** Mutu Perguruan Tinggi, *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBQNA).

**1. Pendahuluan**

Pendidikan tinggi di Indonesia diatur dalam berbagai peraturan dan undang-undang yang bertujuan untuk menjamin mutu dan relevansi pendidikan tinggi bagi pembangunan bangsa. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi menjadi landasan hukum utama yang mendefinisikan pendidikan tinggi sebagai jenjang pendidikan setelah

pendidikan menengah yang mencakup program diploma, sarjana, magister, doktor, profesi, dan spesialis (UU No. 12 Tahun 2012, t.t.).

Pemerintah terus berupaya meningkatkan mutu pendidikan tinggi melalui berbagai kebijakan, seperti peningkatan kualitas dosen, pengembangan kurikulum berbasis kompetensi, pemberian beasiswa kepada mahasiswa berprestasi, dan penguatan kerjasama antara perguruan tinggi dengan dunia usaha dan dunia industri. Dengan demikian, diharapkan pendidikan tinggi dapat menghasilkan lulusan yang kompeten, berkarakter, dan berdaya saing global.

Manajemen mutu dalam institusi pendidikan telah menjadi fokus utama dalam upaya peningkatan kualitas layanan pendidikan yang diberikan. Hal ini terutama penting di Sekolah Tinggi Pastoral (STIPAS) St. Sirilus Ruteng, yang berkomitmen untuk mencetak lulusan yang berkualitas tinggi dan berintegritas. Sekolah Tinggi Pastoral (STIPAS) St. Sirilus Ruteng merupakan salah satu lembaga pendidikan yang bernaung di bawah Yayasan Sukma Pusat Keuskupan Ruteng.

STIPAS St. Sirilus Ruteng telah menjalankan Sistem Penjaminan Mutu baik secara internal maupun eksternal. Secara eksternal, pengendalian mutu telah dilakukan 3 kali oleh BAN-PT melalui proses akreditasi untuk PS PKK sebanyak 2 kali dan akreditasi untuk Perguruan Tinggi STIPAS St. Sirilus Ruteng 1 kali. Secara internal, pengendalian mutu dilaksanakan oleh unit Pusat Penjaminan Mutu (P2M) dengan mengikuti pola siklus PPEPP (Perencanaan, Pelaksanaan, Evaluasi, Perbaikan dan Pengembangan) secara konsisten (LED Stipas St Sirilus Ruteng 2020-2022 (t.t.)).

Pelaksanaan pengendalian mutu dilakukan sesuai penetapan program awal unit P2M dengan melibatkan parauditor internal yang tersertifikasi. Kegiatan utama pelaksanaan pengendalian mutu adalah Audit Mutu Internal (AMI), Tracer Studi Lulusan dan Pengguna Lulusan, pelbagai Survey Kepuasan Layanan, dan pelbagai Monev. Selain itu, untuk membantu peningkatan proses budaya mutu internal STIPAS St. Sirilus Ruteng, STIPAS St. Sirilus Ruteng melakukan pelbagai kegiatan Benchmarking dengan Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) UIN Sunankalijaga Yogyakarta untuk meningkatkan kapabilitas dan kapasitas Unit Pusat Penjaminan Mutu (P2M) STIPAS St. Sirilus Ruteng.

STIPAS St. Sirilus Ruteng menghadapi sejumlah permasalahan dalam manajemen mutu, berdasarkan Laporan Evaluasi Diri (LED) 2020–2022:

1. Tata Kelola dan Kerjasama: Keterlibatan pimpinan internasional cukup baik (86,87%), namun sistem tata kelola online masih tergolong cukup (82,03%).
2. Mahasiswa: Rasio pendaftar dan mahasiswa yang lulus tes masuk rendah (84,04%), menunjukkan promosi belum efektif menarik minat calon mahasiswa.
3. Sumber Daya Manusia: Belum ada dosen bergelar Guru Besar, dan 12,5% tenaga kependidikan hanya berijazah SLTA.
4. Keuangan & Sarana Prasarana: Pembiayaan belum sesuai standar nasional dan belum ada sistem informasi manajemen sarana-prasarana.
5. Pendidikan: Terdapat perbedaan persepsi kurikulum, kelengkapan dokumen belum optimal, dan dosen mengalami kelebihan beban kerja.
6. Penelitian: Produktivitas dosen masih belum sesuai peta jalan penelitian.
7. Pengabdian kepada Masyarakat: Pelaksanaan belum proporsional, dan sebagian belum melibatkan mahasiswa.

Berdasarkan data di atas, untuk meningkatkan mutu di STIPAS diperlukan penilaian mutu yang menyangkut organisasi perguruan tinggi tersebut. Penilaian mutu ini tidak hanya fokus pada aspek akademik, tetapi juga mencakup manajemen, layanan, dan infrastruktur. Menurut Feigenbaun (Putu Ayub Darmawan dkk., 2022) mutu adalah produk komposit total dan layanan karakteristik pemasaran, teknik manufaktur, dan pemeliharaan di mana produk dan jasa yang digunakan akan memenuhi harapan pelanggan.

Manajemen sistem mutu seperti *Total Quality Management* (TQM) merupakan pendekatan yang komprehensif dan sistematis untuk meningkatkan kualitas dalam organisasi. Di Sekolah Tinggi Pastoral (STIPAS), penerapan TQM dapat menjadi alat yang efektif untuk menelaah dan meningkatkan kondisi mutu pendidikan dan operasional. Dalam konteks pendidikan tinggi, TQM tidak hanya berfokus pada hasil akhir tetapi juga pada proses yang mengarah pada pencapaian hasil tersebut. Ini berarti bahwa setiap elemen dalam institusi, mulai dari staf pengajar hingga administrasi, harus terlibat dalam upaya peningkatan mutu secara berkelanjutan.

Penerapan TQM di STIPAS dapat memberikan banyak manfaat, termasuk peningkatan kualitas pendidikan, kepuasan pemangku kepentingan, dan efisiensi operasional. Namun, untuk mencapai hasil yang optimal, diperlukan komitmen dan partisipasi dari seluruh elemen dalam institusi. Dengan pendekatan yang sistematis dan berfokus pada perbaikan berkelanjutan, STIPAS dapat mencapai standar mutu yang lebih tinggi dan menjadi institusi pendidikan yang lebih unggul. Untuk informasi lebih lanjut tentang penerapan TQM di institusi pendidikan, dapat merujuk pada penelitian terbaru oleh Kusumastuti Dyah (2022) yang membahas implementasi TQM dalam konteks pendidikan tinggi secara mendalam.

Penilaian mutu dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa model untuk menjamin mutu perguruan tinggi di tingkat nasional dan internasional seperti model penjaminan mutu ISO 21001 tahun 2018, *QS World University Rankings* dan *Times Higher Education*. Dalam konteks ini, setiap model penilaian memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing yang perlu dipertimbangkan untuk mencapai tujuan peningkatan mutu. Dalam Standar Mutu Internasional seperti ISO 21001 tahun 2018, *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) merupakan system manajemen mutu yang konsepnya adalah TQM.

*Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) adalah penghargaan nasional Amerika Serikat yang diberikan kepada organisasi-organisasi yang menunjukkan kinerja unggul dalam tujuh area: (1) Kepemimpinan, (2) Perencanaan Strategis, (3) Fokus pada Pelanggan, (4) Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan, (5) Fokus pada Tenaga Kerja, (6) Manajemen Proses, (7) Hasil.

MBNQA dapat digunakan sebagai kerangka kerja untuk meningkatkan mutu di perguruan tinggi, termasuk STIPAS. Kriteria MBNQA dapat membantu perguruan tinggi untuk: (1) Menyelaraskan strategi dengan misi dan visi. (2) Meningkatkan kepuasan mahasiswa. (3) Mengembangkan proses pembelajaran yang efektif. (4) Meningkatkan kinerja penelitian dan pengabdian masyarakat. (5) Menciptakan budaya organisasi yang positif.

Berdasarkan uraian sebelumnya tentang konsep mutu, TQM, dan MBNQA, maka perlu penting diteliti tentang "Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi dengan Pendekatan *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBQNA) di STIPAS St. Sirilus Ruteng". Dengan menilai kualitas di STIPAS menggunakan pendekatan MBNQA, penelitian ini diharapkan dapat: (1) Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan STIPAS dalam tujuh area kriteria MBNQA (Kepemimpinan, Perencanaan Strategis, Fokus pada Pelanggan, Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan, Fokus pada Tenaga Kerja, Manajemen Proses, dan Hasil). (2) Memberikan rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan mutu STIPAS berdasarkan kriteria MBNQA. (3) Mengembangkan sistem manajemen mutu yang komprehensif di STIPAS. (4) Meningkatkan kinerja STIPAS dalam hal pembelajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat. (5) Meningkatkan kepuasan mahasiswa dan stakeholders lainnya. (6) Menciptakan budaya organisasi yang unggul di STIPAS. (7) Menjadikan STIPAS sebagai perguruan tinggi yang bermutu dan berdaya saing. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif tentang kinerja STIPAS dan menjadi acuan dalam upaya peningkatan mutu STIPAS secara berkelanjutan.

### 3. Metode Penelitian

#### Metode Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah kuantitatif. Pendekatan kuantitatif deskriptif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia. Terkait dengan penelitian ini, pendekatan ini cocok untuk mengukur peningkatan mutu perguruan tinggi secara objektif berdasarkan kriteria- kriteria yang ditetapkan dalam *Malcolm Baldrige National Quality Award*. Pendekatan kuantitatif memungkinkan penggunaan data numerik untuk analisis statistik yang dapat menghasilkan kesimpulan yang valid dan reliabel.

Penelitian ini menggunakan survei sebagai salah satu metode utama untuk mengumpulkan data. Kuesioner yang dirancang secara khusus akan digunakan untuk menilai persepsi dan evaluasi dari anggota akademik dan administratif di STIPAS St. Sirilus Ruteng. Kuesioner ini akan mencakup aspek-aspek seperti kepemimpinan, strategi, kepuasan pelanggan, pengukuran dan analisis kinerja, serta fokus operasional yang semua merupakan bagian dari kriteria MBQNA. Tujuan utama dari survei ini adalah untuk memahami bagaimana penerapan prinsip-prinsip MBQNA mempengaruhi kinerja dan mutu perguruan tinggi.

Selain metode survei, peneliti juga menggunakan metode studi Longitudinal. Studi longitudinal ini akan dilakukan dengan mengumpulkan data pada beberapa titik waktu. Hal ini memungkinkan penelitian untuk menilai tren dan perubahan dalam mutu perguruan tinggi sepanjang waktu seiring dengan implementasi kriteria MBQNA. Data akan dikumpulkan pada awal implementasi, setelah satu tahun, dan setelah dua tahun untuk menilai dampak jangka panjang dari penerapan standar. Pendekatan ini sangat berharga untuk mengidentifikasi faktor- faktor yang secara konsisten mempengaruhi peningkatan mutu dan untuk melihat kemajuan yang dibuat oleh perguruan tinggi dalam mencapai standar keunggulan.

#### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh anggota akademik dan administratif di STIPAS St. Sirilus Ruteng. Ini termasuk dosen, staf pengajar, administrator, dan personil pendukung lainnya yang terlibat dalam proses pendidikan dan manajemen institusi. Populasi ini dipilih karena mereka memiliki persepsi dan pengalaman langsung terkait dengan implementasi kriteria MBQNA dan dampaknya terhadap mutu institusi.

Dalam penelitian ini, sampel akan dipilih dengan mempertimbangkan kriteria inklusi dan eksklusi sampel. Dalam hal ini yang dimaksud dengan kriteria inklusi adalah:

1. Pemangku Kepentingan Utama dalam Institusi: yang termasuk dalam kategori ini adalah unsur pimpinan perguruan tinggi STIPAS Santo Sirilus Ruteng yang terdiri dari 4 orang. Pimpinan perguruan tinggi memiliki peran krusial dalam menentukan arah dan kebijakan institusi, termasuk implementasi standar MBNQA. Mereka memiliki dampak signifikan terhadap keputusan strategis dan operasional.
2. Individu yang Terlibat atau Memiliki Pengaruh Langsung pada Proses Peningkatan Mutu Institusi adalah para dosen dengan jumlah 6 orang. Dosen memiliki peran langsung dalam pelaksanaan pendidikan dan penelitian yang berkualitas, yang merupakan bagian penting dari kriteria MBNQA. Mereka berkontribusi langsung pada kualitas lulusan dan inovasi akademik.
3. Tenaga Kependidikan yang berjumlah 10 orang. Meskipun tenaga kependidikan mungkin tidak terlibat langsung dalam pengambilan keputusan strategis, mereka mendukung operasional sehari-hari dan proses pendukung lainnya yang penting untuk mencapai standar MBNQA. Bobot mereka lebih rendah tetapi tetap penting untuk kelancaran operasional perguruan tinggi.

#### 4. Hasil dan Pembahasan

##### Kondisi Pengelolaan Mutu yang Berjalan Saat Ini Di STIPAS St. Sirilus Ruteng

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan, kondisi pengelolaan mutu di STIPAS St. Sirilus Ruteng menunjukkan pencapaian yang cukup baik dalam beberapa aspek, namun masih terdapat tantangan yang perlu diatasi untuk mencapai standar mutu yang lebih optimal. Secara keseluruhan, STIPAS telah mencapai level *Early Improvement*. Hal ini menunjukkan bahwa sistem manajemen mutu di STIPAS telah berjalan secara sistematis, tetapi tetap membutuhkan perbaikan di beberapa area strategis.

Kondisi pengelolaan mutu di STIPAS St. Sirilus Ruteng saat ini ada pada level *Early Improvement*. Kepemimpinan yang kuat tetapi perlu peningkatan komunikasi. Kepemimpinan di STIPAS St. Sirilus Ruteng telah menunjukkan komitmen kuat terhadap mutu dan peningkatan berkelanjutan, yang tercermin dari skor tinggi dalam evaluasi mutu. Namun, ada kebutuhan untuk lebih meningkatkan komunikasi visi dan strategi institusi kepada semua pemangku kepentingan. Hal ini akan membantu memastikan bahwa semua anggota institusi memahami dan bekerja sesuai dengan arah yang ditetapkan oleh pemimpin. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan di institusi ini sudah cukup kuat dalam mengarahkan organisasi ke arah yang lebih berkualitas. Sesuai dengan teori *Total Quality Management (TQM)*, kepemimpinan berperan penting dalam menciptakan budaya mutu dalam organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian Bengettua Simarmata (2024), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah memiliki pengaruh besar terhadap peningkatan mutu pendidikan melalui komunikasi yang efektif, penetapan kebijakan kualitas, serta pengawasan proses akademik. STIPAS telah menunjukkan kepemimpinan yang baik dalam mengembangkan visi dan misi, namun masih perlu meningkatkan keterlibatan dalam pembinaan akademik dan koordinasi dengan pemangku kepentingan eksternal.

Perencanaan Strategis yang efektif tetapi memerlukan adaptasi lebih dinamis: STIPAS memiliki perencanaan strategis yang baik dengan skor tinggi pada kriteria relevan, menunjukkan proses yang matang dalam pengembangan dan penerapan strategi. Namun, adaptasi terhadap perubahan eksternal dan internal masih bisa ditingkatkan untuk memastikan strategi yang lebih fleksibel dan responsif terhadap kondisi yang berubah. Strategi berbasis data yang diterapkan melalui analisis SWOT dan evaluasi berkala telah memungkinkan institusi untuk membuat keputusan yang lebih efektif. Strategi ini sejalan dengan *Malcolm Baldrige Excellence Framework*, yang menekankan pentingnya integrasi strategi dengan pengukuran kinerja dan pengambilan keputusan berbasis data. Penelitian Zulkifli Mohamed & Muhammad Saiful Anuar Yusoff (2024) menunjukkan bahwa strategi yang didukung oleh pengukuran kinerja dan pengelolaan sumber daya manusia memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi pendidikan. Oleh karena itu, STIPAS perlu terus memperbarui strategi berdasarkan hasil evaluasi agar tetap kompetitif dan adaptif terhadap perubahan dalam dunia pendidikan.

Fokus pada pelanggan dengan ruang untuk peningkatan: STIPAS menunjukkan fokus pada mahasiswa dan pemangku kepentingan lain sebagai pelanggan, namun hasil survei menunjukkan bahwa masih ada ruang untuk peningkatan dalam hal kepuasan mereka. Institusi perlu mengintensifkan upaya untuk mengumpulkan, menganalisis, dan merespons umpan balik dari pelanggan untuk meningkatkan kualitas layanan dan program pendidikan. Data survei kepuasan mahasiswa menunjukkan peningkatan dari 78% menjadi 82% dalam lima tahun terakhir, yang menunjukkan tren positif dalam layanan akademik dan non- akademik. Konsep *customer focus* dalam MBNQA menekankan pentingnya pemahaman terhadap kebutuhan dan harapan pelanggan untuk meningkatkan kualitas layanan. Penelitian oleh Chuan & Soon (2000) juga menunjukkan bahwa lembaga pendidikan yang menerapkan

pendekatan berbasis pelanggan cenderung memiliki tingkat kepuasan pemangku kepentingan yang lebih tinggi. Namun, STIPAS masih perlu memperkuat implementasi hasil survei kepuasan ke dalam kebijakan akademik secara lebih sistematis.

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dengan potensi untuk pengembangan lebih lanjut: manajemen sumber daya manusia mendapatkan penilaian yang baik, namun ada kebutuhan untuk program pengembangan profesional yang lebih sistematis dan berkelanjutan bagi staf dan dosen. Ini akan membantu meningkatkan kinerja keseluruhan dan memperkuat kapasitas institusi untuk memenuhi tujuan strategis. Penelitian Zulkifli Mohamed et al. (2024) menegaskan bahwa fokus pada pengembangan sumber daya manusia merupakan faktor kunci dalam efektivitas organisasi pendidikan. Dengan terus meningkatkan kompetensi tenaga kerja dan mengaitkannya dengan pencapaian strategi institusi, STIPAS dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya dalam bidang ini.

STIPAS telah menerapkan sistem pengukuran dan analisis yang memadai untuk mendukung pengambilan keputusan dan peningkatan berkelanjutan. Penggunaan data untuk analisis dan pengambilan keputusan telah membantu meningkatkan efektivitas kebijakan dan perencanaan strategis. Siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) yang diterapkan dalam sistem ini mendukung konsep *continuous improvement* yang juga diterapkan dalam *Total Quality Management* (TQM). Namun, salah satu tantangan utama yang dihadapi STIPAS adalah rendahnya jumlah publikasi ilmiah (35 publikasi per tahun dibandingkan rata-rata 40 publikasi di institusi sejenis). Untuk mengatasi hal ini, STIPAS perlu meningkatkan dukungan terhadap penelitian dan memberikan insentif bagi dosen agar lebih aktif dalam kegiatan ilmiah.

Institusi telah menunjukkan kemampuan yang baik dalam mengelola sumber daya manusia, terutama dalam pengembangan karir dan pengakuan prestasi. Akan tetapi, diperlukan upaya lebih dalam pengembangan profesional yang berkelanjutan dan sistem penghargaan untuk meningkatkan motivasi dan retensi staf dan dosen. Ini menunjukkan bahwa program pelatihan dan pengembangan SDM telah berjalan dengan baik, serta evaluasi SDM dilakukan secara berkala untuk meningkatkan produktivitas. Penelitian Zulkifli Mohamed et al. (2024) menegaskan bahwa fokus pada pengembangan sumber daya manusia merupakan faktor kunci dalam efektivitas organisasi pendidikan. Dengan terus meningkatkan kompetensi tenaga kerja dan mengaitkannya dengan pencapaian strategi institusi, STIPAS dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya dalam bidang ini.

Sistem operasional di STIPAS sudah cukup baik, tetapi masih memerlukan optimalisasi agar lebih efisien. Manajemen risiko telah diterapkan di seluruh proses operasional, tetapi koordinasi antar unit kerja masih perlu diperbaiki. Sesuai dengan prinsip *operational effectiveness* dalam MBNQA, institusi pendidikan harus memastikan bahwa sistem operasionalnya mendukung pencapaian strategi dan hasil yang diinginkan. Oleh karena itu, STIPAS dapat memperkuat integrasi antara unit akademik dan administrasi untuk meningkatkan efektivitas sistem operasionalnya. Institusi STIPAS telah memperoleh akreditasi dengan peringkat "Baik" yang

berlaku hingga 2029, yang menunjukkan kepatuhan terhadap standar pendidikan tinggi nasional. Namun, untuk meningkatkan lebih lanjut, STIPAS harus terus berupaya mempertahankan dan meningkatkan standar ini dengan fokus pada area yang masih memerlukan peningkatan. Indikator hasil menunjukkan bahwa tingkat kelulusan tepat waktu mencapai 63%, IPK rata-rata lulusan 3.79, dan 76% lulusan mendapatkan pekerjaan dalam waktu 6 bulan. Namun, jumlah publikasi ilmiah masih lebih rendah dibandingkan institusi lain, yang menunjukkan bahwa perlu ada peningkatan dalam dukungan terhadap penelitian dan inovasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian Evans & Lindsay (2016), yang menunjukkan bahwa penerapan sistem mutu berbasis MBNQA dapat meningkatkan efisiensi operasional, kepuasan mahasiswa, serta daya saing institusi pendidikan. STIPAS dapat mengatasi tantangan ini

dengan mengalokasikan lebih banyak sumber daya untuk penelitian dan mendorong kolaborasi dengan institusi lain.

Oleh karena itu, STIPAS St. Sirilus Ruteng harus terus mengembangkan dan mengimplementasikan strategi peningkatan mutu yang menyeluruh, yang mencakup peningkatan komunikasi internal, adaptasi strategi yang lebih dinamis, peningkatan responsivitas terhadap kebutuhan pelanggan, dan pemanfaatan teknologi informasi untuk analisis data yang lebih mendalam. Dengan demikian, institusi dapat memperkuat posisinya sebagai lembaga pendidikan tinggi yang tidak hanya memenuhi tetapi melebihi standar mutu yang diharapkan.

### **Kondisi Manajemen Mutu Dilihat dari Sisi Sistem Manajemen Mutu dengan Pendekatan MBNQA Di STIPAS St. Sirilus Ruteng**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, kondisi manajemen mutu di STIPAS St. Sirilus Ruteng dari sisi Sistem Manajemen Mutu dengan pendekatan *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) ada pada level *Early Improvement* dengan memperlihatkan beberapa aspek penting:

#### 1. Kepemimpinan:

Kepemimpinan yang efektif merupakan kunci penting dalam manajemen mutu, karena memberikan arahan dan visi yang jelas bagi seluruh organisasi. Di STIPAS St. Sirilus Ruteng, kepemimpinan telah menunjukkan inisiatif dalam merumuskan visi yang jelas, namun masih memerlukan peningkatan dalam hal komunikasi dan implementasi visi tersebut secara konsisten di seluruh lapisan organisasi. Lebih lanjut, menurut McShane dan Von Glinow (2020: 102-105), kepemimpinan efektif tidak hanya menetapkan arah tetapi juga mendorong komitmen dan menangani perubahan dengan adaptif, yang diperlukan dalam konteks pendidikan yang dinamis.

Penelitian oleh Keller et al. (2021: 58-62) juga menegaskan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada mutu harus secara proaktif mengelola budaya organisasi dan memastikan bahwa nilai-nilai institusi secara efektif diterjemahkan menjadi praktik sehari-hari. Hal ini sangat penting dalam lingkungan pendidikan tinggi, di mana integritas akademik dan kepatuhan terhadap standar etika berperan besar dalam reputasi dan keberhasilan institusi.

#### 2. Strategi:

Perencanaan strategis di STIPAS St. Sirilus Ruteng telah dilakukan dengan mempertimbangkan input dari berbagai sumber, namun masih ada kelemahan dalam integrasi dan realisasi strategi tersebut ke dalam operasi sehari-hari. Peningkatan dalam sistematisasi dan dokumentasi proses perencanaan dapat membantu dalam menyelaraskan tujuan jangka panjang dengan tindakan operasional, seperti yang dijelaskan oleh Hughes (2019: 75-59) dalam karyanya tentang manajemen strategis dalam pendidikan.

Selain itu, menurut laporan terbaru oleh Baldrige Performance Excellence Program (2020: 26-20), efektivitas perencanaan strategis tidak hanya diukur dari kesesuaian antara strategi dan praktik, tetapi juga dari kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal. STIPAS St. Sirilus Ruteng perlu lebih mengintegrasikan analisis lingkungan eksternal dalam proses perencanaan untuk menangkap peluang dan menangani tantangan dengan lebih efektif.

#### 3. Pelanggan:

Fokus pada pelanggan, yang dalam konteks STIPAS St. Sirilus Ruteng adalah mahasiswa dan pemangku kepentingan, merupakan area yang membutuhkan perhatian khusus. Institut ini telah memulai beberapa inisiatif untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, namun sering kali kegiatan tersebut belum sepenuhnya berbasis data atau dilakukan secara sporadis.

Penelitian oleh Thompson (2022:45-50) menyarankan bahwa pendekatan sistematis dalam mengumpulkan dan menganalisis feedback pelanggan dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan secara signifikan.

Lebih jauh, studi oleh Newman dan Lorenzo (2020:87-91) menunjukkan bahwa universitas yang sukses dalam mempertahankan dan menarik mahasiswa baru sering kali memiliki strategi yang kuat untuk secara proaktif menanggapi dan memenuhi ekspektasi mahasiswa. Ini mencakup segala sesuatu dari kualitas pengajaran hingga fasilitas kampus dan layanan dukungan mahasiswa. STIPAS St. Sirilus Ruteng dapat mengambil pelajaran dari ini untuk lebih memperkuat upaya mereka dalam mengelola hubungan dengan mahasiswa.

#### 4. Pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan

Dalam aspek pengukuran, analisis, dan manajemen pengetahuan, STIPAS St. Sirilus Ruteng membutuhkan peningkatan dalam penerapan teknologi dan metodologi modern untuk pengumpulan data yang efisien dan analisis yang mendalam. Penggunaan alat analitik canggih akan memungkinkan institusi untuk lebih baik dalam mengukur kinerja dan menerapkan keputusan berbasis bukti. Menurut Wagner et al. (2021:112-116), pengelolaan pengetahuan yang efektif dalam pendidikan tinggi tidak hanya meningkatkan proses pengambilan keputusan tetapi juga memfasilitasi inovasi dan adaptasi terhadap tren pendidikan yang berubah.

Pentingnya integrasi sistem manajemen pengetahuan yang efektif juga ditunjukkan dalam kajian oleh Benton dan McShane (2020:203-207), yang mengidentifikasi bahwa organisasi pendidikan yang berhasil sering kali memiliki sistem pengelolaan data dan pengetahuan yang kuat yang mendukung pertumbuhan berkelanjutan dan keunggulan operasional. Oleh karena itu, pengembangan kebijakan dan praktik manajemen pengetahuan di STIPAS St. Sirilus Ruteng perlu diperkuat untuk memastikan bahwa pengetahuan yang ada digunakan secara maksimal dan bahwa pembelajaran institusional terus berlangsung.

#### 5. Fokus pada tenaga kerja

Fokus pada tenaga kerja di STIPAS St. Sirilus Ruteng menunjukkan beberapa area yang membutuhkan peningkatan, terutama dalam hal pengembangan dan kepuasan karyawan. Keberhasilan manajemen mutu juga bergantung pada kemampuan lembaga untuk mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan tenaga kerja yang kompeten. Scott dan Davis (2019:134-138) menekankan bahwa program pengembangan profesional yang efektif dan kebijakan pengakuan dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas staf.

Penting juga untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan aman. Menurut Fitzgerald dan Schutte (2021:99-103), lembaga pendidikan yang menanamkan budaya inklusif dan mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional karyawannya, cenderung mengalami penurunan tingkat turnover dan peningkatan kepuasan kerja. Implementasi program kesejahteraan karyawan dan inisiatif keragaman bisa merupakan langkah yang berharga bagi STIPAS St. Sirilus Ruteng untuk mengembangkan fokus tenaga kerja yang lebih kuat.

#### 6. Operasi

Optimalisasi operasional adalah kunci untuk mengimplementasikan strategi institusi secara efektif. STIPAS St. Sirilus Ruteng menunjukkan kebutuhan untuk meningkatkan proses operasionalnya untuk mencapai efisiensi yang lebih besar dan pengurangan limbah. Studi oleh Malik dan Nielsen (2022:75-80) mengindikasikan bahwa lembaga pendidikan yang menerapkan prinsip lean management dan inovasi proses cenderung lebih lincah dan responsif terhadap kebutuhan mahasiswa dan tuntutan pasar.

Selanjutnya, peningkatan dalam manajemen risiko dan keberlanjutan operasional merupakan aspek penting yang sering diabaikan. Armstrong dan Taylor (2020:242-246) menyarankan bahwa manajemen risiko yang proaktif dan perencanaan keberlanjutan dapat

membantu institusi pendidikan menghadapi situasi krisis dengan lebih baik, meminimalkan gangguan dan memastikan kestabilan jangka panjang.

#### 7. Hasil

Pencapaian hasil yang konsisten dan dapat diukur adalah tujuan akhir dari setiap inisiatif manajemen mutu. Dalam konteks STIPAS St. Sirilus Ruteng, terdapat ruang untuk peningkatan dalam mengukur dan memanfaatkan hasil operasional untuk perbaikan berkelanjutan. Penelitian oleh Grant dan Jordan (2021:157-162) menunjukkan bahwa evaluasi hasil yang sistematis sangat penting dalam memahami efektivitas strategi yang dijalankan dan dalam menentukan area yang membutuhkan intervensi lebih lanjut.

Fokus pada hasil juga harus mencakup analisis tren jangka panjang yang memandu pengambilan keputusan strategis dan operasional. Thompson dan McGregor (2019:88-92) menekankan bahwa pendekatan berbasis bukti dalam mengelola dan merencanakan di sektor pendidikan tidak hanya meningkatkan hasil pendidikan tetapi juga memperkuat kepercayaan dan dukungan dari pemangku kepentingan.

Kondisi manajemen mutu di STIPAS St. Sirilus Ruteng, ketika dilihat dari lensa Sistem Manajemen Mutu dengan pendekatan *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA), menunjukkan beberapa area yang membutuhkan perhatian khusus untuk peningkatan. *Pertama*, dalam aspek kepemimpinan, terdapat kebutuhan mendesak untuk meningkatkan komunikasi visi dan misi secara lebih efektif ke seluruh anggota organisasi. Ini tidak hanya penting untuk menjaga keselarasan strategis, tetapi juga vital dalam memastikan bahwa setiap anggota tim mengerti dan bergerak seiring dalam pencapaian tujuan institusi. *Kedua*, dari sisi perencanaan strategis, walaupun rencana sudah terbentuk, partisipasi aktif dari seluruh pemangku kepentingan termasuk mahasiswa, dosen, dan alumni, perlu lebih ditingkatkan. Keterlibatan mereka dapat memberikan perspektif yang lebih luas dan membantu mengidentifikasi kebutuhan yang mungkin belum terpenuhi oleh rencana saat ini.

Selanjutnya, di bidang fokus pelanggan dan manajemen pengetahuan, terdapat peluang signifikan untuk memperbaiki cara institusi mengumpulkan, menganalisis, dan menggunakan data untuk memperbaiki layanan dan kepuasan pelanggan. Penggunaan alat analitik yang lebih canggih dan pelatihan terkait analisis data dapat memberikan dampak yang besar terhadap kualitas pengambilan keputusan. Menurut laporan dari *Baldrige Performance Excellence Program* (2019:12-15), penerapan alat analitik dan teknik pengelolaan data yang efisien dapat mengoptimalkan proses pengambilan keputusan dan menghasilkan peningkatan berkelanjutan dalam layanan pendidikan. Dengan memperkuat aspek ini, STIPAS St. Sirilus Ruteng tidak hanya akan meningkatkan kepuasan pelanggan tetapi juga dapat secara proaktif menyesuaikan dengan perubahan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan.

Dengan peningkatan pada area-area ini, STIPAS St. Sirilus Ruteng akan lebih siap menghadapi tantangan masa depan dan meningkatkan kualitas pendidikan yang disediakan, sejalan dengan prinsip-prinsip *Malcolm Baldrige National Quality Award*.

#### **Faktor-Faktor yang Perlu Ditingkatkan dan Diperbaiki Berdasarkan Hasil Pemetaan Mutu dengan Pendekatan MBNQA Di STIPAS St. Sirilus Ruteng**

Berdasarkan hasil pemetaan mutu dengan pendekatan *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA), terdapat beberapa faktor utama yang perlu ditingkatkan dan diperbaiki di STIPAS St. Sirilus Ruteng untuk mencapai manajemen mutu yang lebih efektif dan berkelanjutan. Analisis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa meskipun STIPAS telah memiliki sistem manajemen mutu yang cukup baik, terdapat beberapa aspek strategis yang perlu diperkuat agar institusi ini semakin kompetitif dan mampu menghadapi tantangan di dunia pendidikan tinggi.

Berikut adalah tabel yang menguraikan faktor-faktor yang perlu ditingkatkan dan diperbaiki di STIPAS St. Sirilus Ruteng berdasarkan hasil pemetaan mutu dengan pendekatan

*Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*. Tabel ini mencakup kegiatan atau solusi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas di setiap area yang telah diidentifikasi:

**Tabel 1. Faktor-faktor yang perlu ditingkatkan dan diperbaiki di STIPAS St. Sirilus Ruteng**

| Area Kinerja                                    | Faktor yang Perlu Ditingkatkan                   | Kegiatan/Solusi Peningkatan  |
|---|--|--|
| Kepemimpinan                                    | Komunikasi visi yang lebih efektif dan konsisten | Mengadakan workshop dan pelatihan untuk para pemimpin mengenai komunikasi efektif dan pembinaan visi organisasi.                             |
|   | Integritas dan etika operasional                 | Mengembangkan dan menerapkan kode etik yang jelas dan sesi edukasi reguler mengenai etika untuk semua anggota organisasi.                    |
| Perencanaan Strategis                           | Keterlibatan pemangku kepentingan                | Membuat forum reguler yang melibatkan pemangku kepentingan dalam proses perencanaan strategis untuk mendapatkan masukan dan feedback.        |
|   | Dinamika dan adaptasi strategi                   | Menyusun mekanisme review dan penyesuaian strategis yang lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan lingkungan.                        |
| Fokus Pasar dan Pelanggan                       | Antisipasi kebutuhan dan harapan pelanggan       | Mengimplementasikan sistem pengumpulan data pelanggan yang lebih robust, seperti survei berkala dan grup diskusi fokus.                      |
|   | Peningkatan kepuasan pelanggan                   | Meningkatkan kualitas layanan dengan pelatihan customer service untuk staf dan dosen.  |
| Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan | Penggunaan data untuk perbaikan berkelanjutan    | Mengadopsi teknologi analitik canggih untuk menganalisis data dan mengidentifikasi area perbaikan.   |
|   | Akurasi dan reliabilitas data                    | Menyelenggarakan pelatihan tentang manajemen data dan keakuratan untuk staf yang bertanggung jawab atas pengumpulan dan pengolahan data.     |
| Fokus pada Tenaga Kerja                         | Pengembangan dan pengakuan karyawan              | Mengembangkan program pengembangan karier dan sistem penghargaan yang merangsang kinerja dan inovasi.  |
|   | Keseimbangan kerja-hidup                         | Menyediakan fasilitas dan kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja-hidup, seperti fleksibilitas jam kerja dan dukungan kegiatan rekreasi. |
| Fokus Operasional                               | Efisiensi dan efektivitas proses operasional     | Mengadopsi teknologi manajemen proses bisnis untuk merampingkan operasi dan meningkatkan efisiensi.  |

|       |  |  |
|-------|--|--|
|       | Manajemen risiko dan kesinambungan operasional | Mengembangkan dan menguji rencana kesinambungan bisnis dan manajemen risiko yang komprehensif.                                 |
| Hasil | Peningkatan citra dan reputasi                 | Melakukan kampanye branding dan hubungan masyarakat yang terfokus untuk memperbaiki citra publik dan meningkatkan visibilitas. |
|       | Pencapaian target strategis                    | Menetapkan sistem pemantauan dan evaluasi yang lebih ketat untuk mengukur dan memastikan pencapaian target secara tepat waktu. |

Tabel ini dirancang untuk memberikan gambaran yang jelas tentang area kunci yang memerlukan perbaikan serta solusi praktis yang dapat diterapkan untuk meningkatkan mutu dan kinerja di STIPAS St. Sirilus Ruteng. Implementasi dari kegiatan ini diharapkan dapat meningkatkan efektivitas institusi sesuai dengan standar MBNQA.

## 5. Penutup

### Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah diajukan serta hasil dan pembahasan dari penelitian ini, didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Kondisi pengelolaan mutu di STIPAS St. Sirilus Ruteng saat ini menunjukkan pencapaian yang cukup baik, dengan sebagian besar kategori MBNQA berada pada *Early Improvement*. STIPAS St. Sirilus Ruteng telah memulai implementasi beberapa praktik pengelolaan mutu sesuai dengan standar MBNQA, namun terdapat inkonsistensi dalam aplikasi dan efektivitasnya. Meskipun institusi ini telah menetapkan kerangka kerja untuk perencanaan strategis, kepemimpinan, dan fokus pada pelanggan, terdapat celah dalam realisasi praktik-praktik ini yang optimal. Kepemimpinan institusi menunjukkan komitmen terhadap peningkatan mutu namun masih perlu memperkuat kemampuan dalam mengkomunikasikan dan mengimplementasikan visi tersebut secara efektif kepada semua tingkatan organisasi.
2. Manajemen mutu di STIPAS St. Sirilus Ruteng memperlihatkan bahwa sementara ada upaya yang signifikan dalam mengadaptasi kerangka MBNQA, masih banyak ruang untuk peningkatan. Institusi ini menghadapi tantangan dalam menyelaraskan strategi dengan tindakan serta dalam mengintegrasikan sistem pengukuran dan analisis data yang komprehensif. Pengelolaan dan analisis data yang belum maksimal menghambat kemampuan institusi untuk secara proaktif menanggapi kebutuhan internal dan eksternal, serta dalam melakukan peningkatan berkelanjutan. Celah yang harus ditangani untuk mencapai tingkat keunggulan yang diharapkan.
  - a. Kepemimpinan. Efektivitas kepemimpinan dalam mengkomunikasikan dan mengimplementasikan visi organisasi masih perlu ditingkatkan. Kepemimpinan yang efektif harus lebih proaktif dalam menanamkan nilai-nilai etika dan integritas, serta harus terus memperkuat komunikasi yang efektif di semua level organisasi.
  - b. Perencanaan Strategis. Meskipun STIPAS St. Sirilus Ruteng telah memiliki kerangka kerja perencanaan strategis, masih diperlukan upaya lebih besar untuk memastikan partisipasi aktif dari semua pemangku kepentingan. Integrasi feedback yang efektif dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal adalah kunci untuk perencanaan yang resilien dan responsif.
  - c. Fokus Pelanggan. Institusi ini harus lebih meningkatkan cara mengumpulkan dan menganalisis feedback pelanggan untuk memperbaiki dan menyesuaikan layanan sesuai

- dengan kebutuhan mahasiswa dan pemangku kepentingan lainnya. Ini akan meningkatkan kepuasan pelanggan dan mendukung retensi mahasiswa.
- d. Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan. Terdapat kebutuhan signifikan untuk mengadopsi teknologi analitik yang lebih maju untuk mendukung pengambilan keputusan yang berbasis bukti. Peningkatan kapabilitas ini akan memungkinkan institusi untuk lebih efektif dalam mengidentifikasi area-area untuk perbaikan berkelanjutan.
  - e. Fokus Tenaga Kerja. Program pengembangan profesional dan rencana kesejahteraan karyawan perlu lebih diperkuat untuk meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan. Budaya kerja yang mendukung akan memfasilitasi produktivitas dan inovasi dari dalam.
  - f. Fokus Operasional. Efisiensi proses operasional dan manajemen risiko adalah area yang memerlukan peningkatan. Penerapan prinsip-prinsip manajemen lean dan peningkatan keberlanjutan operasional harus menjadi prioritas untuk meningkatkan kinerja operasional.
  - g. Hasil. Evaluasi hasil yang lebih sistematis dan berorientasi pada data penting untuk memahami efektivitas strategi yang telah diimplementasikan. Fokus pada hasil yang terukur akan membantu institusi dalam menetapkan prioritas dan mengalokasikan sumber daya secara lebih efisien.

Secara keseluruhan, STIPAS St. Sirilus Ruteng telah menunjukkan komitmen terhadap peningkatan kualitas pendidikan dan manajemen mutu. Namun, untuk mencapai standar keunggulan yang diakui secara global, institusi ini perlu terus memperkuat sistem manajemen mutunya, mengintegrasikan teknologi terkini, dan memastikan bahwa setiap aspek operasionalnya sejalan dengan tujuan strategisnya. Penelitian ini menawarkan beberapa rekomendasi yang dapat diadopsi untuk mendorong perubahan yang substansial dan berkelanjutan, berfokus pada kekuatan institusi dan mengatasi area yang memerlukan perhatian khusus.

#### Daftar Pustaka

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Baldrige Performance Excellence Program. (2020-2021). *2020-2021 Baldrige Excellence Framework: Education*. National Institute of Standards and Technology.
- Bengettua Simarmata (2024). *Education Quality Management: Communication Management and The Principal Strategy in Improving the Quality of Education at SMPN Medan*.
- Benton, D., & McShane, L. (2020). *Knowledge Management in Academia: A Perspective from Business Schools*. Edward Elgar Publishing.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2014). *The Management and Control of Quality*. Cengage Learning. Retrieved from [https://books.google.co.id/books/about/The\\_Management\\_and\\_Control\\_of\\_Quality.html?id=3OITAAAAMAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.co.id/books/about/The_Management_and_Control_of_Quality.html?id=3OITAAAAMAAJ&redir_esc=y)
- Fitzgerald, T., & Schutte, N. (2021). *Workforce Well-being and Resilience in Higher Education*. Springer.
- Grant, R., & Jordan, J. (2021). *Evaluating Educational Outcomes in Higher Education*. Academic Press.
- Hughes, C. (2019). *Strategic Management in Education: An Overview*. Routledge.
- Keller, S., et al. (2021). *Leadership in Higher Education from a Transatlantic Perspective: Convergence and Divergence in National Contexts*. Palgrave Macmillan.
- Kusumastuti, D., et al. (2022). *Kepemimpinan Dalam Manajemen Kualitas Total*. Widina Bhakti Persada: Bandung.
- Malik, A., & Nielsen, B. (2022). *Lean Management in Higher Education: Maximizing Value and Efficiency*. Palgrave Macmillan.

- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2020). *Organizational Behavior (8th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Newman, R., & Lorenzo, A. (2020). *Engaging University Students: Insights from Higher Education*. Springer.
- Putu Ayub Darmawan, I., Arifudin, O., Renaldi, R., Made Rianita, N., Octavianus, S., Candra, L., Sri Lestari, A., Djati Satmoko, N., Muniarty, P., Nugroho Catur Saputro, A., Manik, E., & Kusumastuti, D. (2022). Total Quality Management Dalam Dunia Pendidikan (Model, Teknik Dan Implementasi). [www.penerbitwidina.com](http://www.penerbitwidina.com)
- Scott, P. R., & Davis, A. (2019). *Human Resource Management in Education Contexts: Themes and Impact*. Routledge.
- Thompson, D. (2022). *Customer Satisfaction and Retention Strategies in Higher Education*. *Journal of Educational Administration and History*.
- Thompson, D., & McGregor, J. (2019). *Evidence-Based Management in Higher Education*. University of Illinois Press.
- Wagner, T., et al. (2021). *Advanced Data Analytics in Higher Education*. Wiley- Blackwell.
- Zulkifli Mohamed, Muhammad Saiful Anuar Yusoff (2024). Malcolm Baldrige Approach in University Management: An Importance - Performance Matrix Analysis (IPMA).